

University of Groningen

## Oost-west verschillen in verklaringen voor ondernemingsprestaties

Hooghiemstra, Reggy

*Published in:*  
Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie

**IMPORTANT NOTE:** You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

*Document Version*  
Publisher's PDF, also known as Version of record

*Publication date:*  
2004

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

*Citation for published version (APA):*

Hooghiemstra, R. (2004). Oost-west verschillen in verklaringen voor ondernemingsprestaties. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 78(7/8), 334-342.

**Copyright**

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

**Take-down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

*Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.*

# Oost-westverschillen in verklaringen voor ondernemingsprestaties

Reggy Hooghiemstra

**SAMENVATTING** Onderzoek heeft uitgewezen dat de verklaringen die CEO's voor ondernemingsprestaties geven zelfzuchtig zijn. Dit houdt in dat CEO's veelal wel bereid zijn om successen te claimen, maar niet snel de verantwoordelijkheid voor teleurstellende prestaties op zich nemen. Het grootste deel van dit onderzoek heeft plaatsgevonden in de Verenigde Staten. Recent sociaal-psychologisch onderzoek suggereert echter dat dit zelfzuchtige verklaringsgedrag minder universeel is als voorheen werd aangenomen en meer kenmerkend is voor westerse dan voor oosterse culturen. In dit artikel wordt dan ook onderzocht of dat oost-westverschil ook aanwezig is in de verklaringen die CEO's voor ondernemingsprestaties aandragen in hun 'Bericht aan de aandeelhouders'. De resultaten tonen aan dat er in zekere mate sprake is van een oost-westverschil, zij het minder sterk dan voorheen in sociaal-psychologisch onderzoek is gevonden.

## 1 Inleiding

Het is al weer zeven jaar geleden dat Kunji Miyazaki, de toenmalige bestuursvoorzitter (CEO) van de op een na grootste bank in Japan, de Dai-ichi Kangyo Bank (DKB), zich in een persconferentie verontschuldigde voor vermeende malversaties binnen het bedrijf en zijn vertrek aankondigde. Een aantal dagen erna werd bovendien bekend dat een andere voormalig

Dr. R.B.H. Hooghiemstra RA is werkzaam als universitair docent aan zowel de Faculteit der Bedrijfskunde, Vakgroep Financieel Management (EUR) als de Faculteit der Economische Wetenschappen, Vakgroep Accountancy (RuG). Dit artikel is mede gebaseerd op het proefschrift getiteld 'The construction of reality: Cultural differences in self-serving behaviour in accounting narratives' waarop de auteur op 25 september 2003 is gepromoveerd aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

bestuursvoorzitter zelfmoord had gepleegd naar aanleiding van de affaire. Daarbij tekende een correspondent van *Het Financieele Dagblad* aan dat 'zelfmoord in Japan vaak wordt gezien als een eervolle manier om verantwoordelijkheid te nemen voor beschamende situaties. Volgens sommige commentatoren is het dan ook opmerkelijk dat Miyazaki pas de eerste is die in het schandaal rond DKB en Nomura zijn leven heeft beëindigd' (Weissink, 1997). Dit soort extreme situaties doen vreemd aan in de ogen van menig westerling. Tot op heden heeft nog geen enkele bestuurder van Ahold schuld op zich genomen voor de boekhoudfraude waarin het verwickeld is. Ook ingeval van Enron heeft, behoudens oud financieel topman Andrew Fastow, nog geen enkele bestuurder bekend gefraudeerd en gemanipuleerd te hebben. Afgezien van juridische overwegingen rijst natuurlijk de vraag of hier sprake is van een typisch oost-westverschil.

In dit artikel wordt verslag gedaan van onderzoek naar de wijze waarop bestuursvoorzitters ondernemingsresultaten in hun 'Bericht aan de aandeelhouders'<sup>1</sup> verklaren. Dergelijke Berichten nemen niet alleen een belangrijke plaats in het financiële verslag in – het is veelal het eerste onderdeel daarvan – ook blijkt een groot deel van het lezerspubliek het Bericht als een belangrijk onderdeel van het financiële verslag te bestempelen (Bartlett en Chandler, 1997). Daar de inhoud van het Bericht nauwelijks aan wet- en regelgeving is onderworpen, is het niet ondenkbaar dat bestuurders deze mogelijkheid benutten om uitkomsten op een voor hen zo gunstig mogelijke wijze te presenteren (Ginzel et al., 1993). Het is dan ook niet verwonderlijk dat een groot aantal studies heeft aangetoond dat de verklaringen van CEO's in die Berichten inderdaad zelfzuchtig zijn. Dit impliceert dat goede resultaten systematisch aan eigen kunnen worden toegeschreven, terwijl slechte resultaten worden afgeschoven op omstandigheden die men niet kan beïnvloeden (Aerts, 1994; Bettman en Weitz,

1983; Clapham en Schwenk, 1991; Clatworthy en Jones, 2003; Kemp et al., 2000). Het onderzoek heeft zich echter voornamelijk gericht op het westen, waardoor de vraag opdoemt of bijvoorbeeld ook Japanse managers ondernemingsprestaties op zo'n zelfzuchtige wijze verklaren. Niet alleen illustreert bovenstaand voorbeeld dat zij wel eens anders kunnen zijn dan westerse managers, bovendien is er sinds de jaren negentig een grote hoeveelheid sociaal-psychologisch onderzoek gepubliceerd dat suggereert dat de verklaringen die mensen voor hun prestaties geven, afhangen van hun culturele achtergrond. In het bijzonder blijkt dat eerder genoemde zelfzuchtige vertekeningen in verklaringsgedrag meer kenmerkend zijn voor mensen met een westerse (lees: Amerikaanse) achtergrond dan voor mensen met een oosterse (lees: Japanse) achtergrond (Choi et al., 1999; Menon et al., 1999). Een kanttekening die hierbij moet worden gemaakt, is echter dat veel van dit onderzoek gebruik heeft gemaakt van studenten. Het is dus mogelijk dat de uitkomsten niet per se van toepassing zijn op bijvoorbeeld managers, een mogelijkheid waarop Heine et al. (1999) specifiek wijzen. Het hoofddoel van dit onderzoek is dan ook om na te gaan of er sprake is van een oost-westverschil in de wijze waarop managers ondernemingsprestaties verklaren. Daarnaast wordt ook onderzocht of er verschillen bestaan tussen westerse landen, daar ook deze samenlevingen qua normen en waarden van elkaar verschillen (zie bijvoorbeeld Hofstede, 1995, 2001). Daartoe zijn in totaal 242 'Berichten aan de aandeelhouders' van Amerikaanse, Japanse en Nederlandse bedrijven onderzocht.

De opbouw van het artikel is als volgt. Allereerst wordt in paragraaf 2 ingegaan op de attributietheorie die aan de basis staat van onderzoek naar verklaringsgedrag. Eveneens komen mogelijke oost-westverschillen daarin en oorzaken daarvoor aan de orde. In paragraaf 3 wordt de onderzoeksopzet besproken. Dit wordt in paragraaf 4 gevolgd door een bespreking van de belangrijkste resultaten van het onderzoek. Het artikel sluit af met de conclusies en een discussie in paragraaf 5.

## **2 Verklaringsgedrag in het 'Bericht aan de aandeelhouders'**

### **2.1 Attributietheorie**

De theoretische basis om verklaringsgedrag te bestuderen, wordt gevormd door de attributietheorie. De attributietheorie, zoals dat onder andere door Heider (1958) en Weiner et al. (1971) is ontwikkeld, richt

zich op de vraag op welke wijze mensen gebeurtenissen en prestaties aan oorzaken toeschrijven. Dit heeft onder meer geleid tot de zogeheten causaliteitsdimensie die aangeeft dat oorzaken ofwel intern ofwel extern zijn. Sociaal-psychologisch onderzoek heeft vervolgens aangetoond dat vertekeningen optreden bij het zoeken naar verklaringen. Eén daarvan betreft de eerder genoemde zelfzuchtige vertekening (Mullen en Riordan, 1988; Zuckerman, 1979). De neiging om succes te claimen en falen aan de omgeving toe te schrijven, vindt ook in organisatorische contexten plaats (Johns, 1999). In de jaren tachtig en negentig heeft een aantal Amerikaanse onderzoekers de attributietheorie toegepast om verklaringsgedrag in de Berichten te bestuderen. Daaruit bleek dat managers stijgende winsten en omzetten voornamelijk aan interne oorzaken als de gekozen strategie toeschrijven, terwijl groter wordende verliezen of dalende winsten worden afgeschoven op bijvoorbeeld de verslechterende economische omstandigheden (Bettman en Weitz, 1983; Clapham en Schwenk, 1991; Salancik en Meindl, 1984; Staw et al., 1983). Recentelijk zijn ook studies verschenen – met grotendeels dezelfde uitkomsten – die kijken naar verklaringsgedrag van Belgische (Aerts, 1994), Nederlandse (Kemp et al., 2000), Engelse (Clatworthy en Jones, 2003) en Singaporeaanse (Tsang, 2002) bestuursvoorzitters.

Diverse redenen zijn aan te wijzen waarom managers dit soort gedrag vertonen<sup>2</sup>. Pfeffer (1981) bijvoorbeeld heeft beargumenteerd dat managers een symbolische functie hebben. Dit wil zeggen dat managers bepaalde beelden willen communiceren, zoals dat zij in staat zijn de omstandigheden te beheersen (Ginzel et al., 1993; Salancik en Meindl, 1984), alsmede dat zij charisma bezitten en invloed hebben (Gardner en Avolio, 1998). Het uiteindelijke doel van het creëren van zo'n imago is natuurlijk om het vertrouwen van bijvoorbeeld de aandeelhouders te behouden. Ook het publiek en de media lijken een voorkeur te hebben voor een charismatisch en succesvol bestuurder (Hayward et al., 2004). In dit verband is met name de discussie rond de creatie van 'CEO Celebrity' van belang. Volgens Hayward et al. (2004) is 'CEO Celebrity' voor een groot deel het gevolg van de neiging van de media om ondernemingsresultaten in termen van leiderschap te bespreken. Ook in Nederland is dit het geval, denk bijvoorbeeld aan Ahold's voormalige CEO Cees van der Hoeven. Daarvan merkte een correspondent van *De Volkskrant* op dat het 'een feit is dat journalisten een overmaat aan ophemelende interviews en televisieportretten hebben gefabriceerd. Vooral als Van der Hoeven in beeld kwam, schoten

superlatieven tekort' (Van Stegeren, 2003)<sup>3</sup>. De consequentie van de creatie van 'CEO Celebrity' door de media is niet alleen dat CEO's de pers (kunnen) gaan geloven en minder geneigd zullen zijn om successen aan de omgeving toe te schrijven, maar ook dat interne attributies die aan 'CEO Celebrity' ten grondslag liggen, daadwerkelijk door hen als een geloofwaardige verklaring voor ondernemingsresultaten kunnen worden gepresenteerd (Hayward et al., 2004).

## 2.2 Oost-westverschil in verklaringsgedrag

Ondanks dat mensen, ongeacht hun culturele achtergrond, gebeurtenissen en prestaties enigszins op een zelfzuchtige wijze verklaren, toont recent sociaal-psychologisch onderzoek ook aan dat er sprake is van een sterk oost-westverschil (Choi et al., 1999; Menon et al., 1999; Morris en Peng, 1994; Semin en Zwier, 1997). Uit dit onderzoek blijkt enerzijds dat mensen uit westerse culturen (met name de Verenigde Staten), sterker dan mensen uit oosterse culturen (dat is: Japan), de neiging hebben om successen te claimen. Anderzijds blijkt ook dat mensen uit oosterse culturen – zoals in het voorbeeld aan het begin van dit artikel – eerder geneigd zullen zijn om schuld op zich te nemen voor slechte of tegenvallende prestaties. In de literatuur worden dit soort oost-westverschillen met name verklaard door te wijzen op achterliggende verschillen in zelfbeeld (Markus en Kitayama, 1991; Semin en Zwier, 1997). Dit concept, dat met name door toedoen van Markus en Kitayama (1991) invloedrijk is geworden, beschrijft hoe personen zichzelf ten opzichte van andere personen zien. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt tussen het zogeheten onafhankelijke zelfbeeld enerzijds en het interdependente zelfbeeld anderzijds, daarbij impliciet verwijzend naar verschillen in Individualisme-Collectivisme (Oyserman et al., 2002). In een collectivistische cultuur als Japan vormen sociale banden en groepen een belangrijk onderdeel van de samenleving en hier zal dan ook het interdependente zelfbeeld overheersen (Markus en Kitayama, 1991). Dit komt erop neer dat Japanners geneigd zullen zijn om zichzelf met name te zien in relatie tot anderen, bijvoorbeeld hun familieleden of directe collega's. In de meer individualistisch ingestelde Amerikaanse samenleving daarentegen overheerst het onafhankelijke zelfbeeld (Markus en Kitayama, 1991). Hier is de persoon als afzonderlijke entiteit veel belangrijker, terwijl relaties met anderen losser zijn (Hofstede, 1995).

Verschillen in zelfbeeld uiten zich in verbaal gedrag en in de wijze waarop men eigenwaarde wil behouden

of vergroten (Markus en Kitayama, 1991). Aangezien mensen met een onafhankelijk zelfbeeld zich richten op de persoon als individu, kan men verwachten dat eigenwaarde wordt gestimuleerd door te wijzen op iemands unieke eigenschappen. Het gevolg hiervan is natuurlijk dat uitkomsten, en zeker successen, worden verklaard door te wijzen op die unieke persoonskenmerken (Markus en Kitayama, 1991; Morris en Peng, 1994). Dit werkt zelfophemeling in de hand. In meer collectivistisch ingestelde culturen, alwaar het interdependente zelfbeeld overheerst, richt men zich meer op de sociale context waarin men opereert. Een gevoel van eigenwaarde wordt in dit soort culturen, in vergelijking tot het westen, dan ook op een andere manier gerealiseerd: het behoren tot een groep, het ervoor zorgen dat men de juiste positie in de hiërarchie inneemt, het promoten van gemeenschappelijke doelen en, vooral, het bewaren van harmonie in de groep zijn daarbij erg belangrijk (Markus en Kitayama, 1991). Het hoeft dan ook niet te verwonderen dat het ophemelen van de persoon als individu, bijvoorbeeld door het bovenmatig claimen van successen, minder geaccepteerd wordt in de Japanse samenleving (Markus en Kitayama, 1991). Daar wordt een bescheiden opstelling meer geapprecieerd (Heine et al., 2000). Bovendien vormt informatie die vanuit westers oogpunt negatief inwerkt op de eigenwaarde, zoals met betrekking tot slechte of tegenvallende prestaties, in oosterse culturen geen bedreiging voor het zelfbeeld, maar past binnen hun continue streven naar zelfverbetering (Kitayama et al., 1997).

Niet alleen bestaat er een oost-westverschil in de wijze waarop mensen uitkomsten aan oorzaken toeschrijven, ook westerse culturen blijken onderling op dit gebied van elkaar te verschillen – hoewel het bewijs hier veel geringer is. Onder meer Nurmi (1992) heeft in zijn onderzoek naar verklaringsgedrag van Amerikaanse en Finse studenten gevonden dat de Amerikanen meer zelfzuchtig gedrag vertoonden dan hun Finse evenknieën. Daar de Amerikaanse en Finse cultuur niet erg van elkaar verschillen op het gebied van voorkeur voor het individu (Hofstede, 1995, 2001), moet een andere factor aan het werk zijn. Volgens De Mooij (1998) vormen verschillen in wat Hofstede (1995, 2001) Masculiniteit-Femininiteit noemt de meest logische verklaring. Immers in masculiene landen, zoals Japan en Amerika, wordt veel waarde gehecht aan het continu presteren en geldt het recht van de sterkste. Kortom, het zijn sterk prestatiegericht samenlevingen. De meer feminiene landen zoals Finland en Nederland, daarentegen, zijn meer sociaal georiënteerd en laten ook ruimte voor de (sociaal)

zwakkeren. In deze samenlevingen wordt meer nadruk gelegd op tolerantie, solidariteit en zorg voor anderen (Hofstede, 1995, 2001) en is de druk van het moeten presteren in mindere mate aanwezig.

### 3 Onderzoeksontwerp

#### 3.1 Steekproef

Teneinde te onderzoeken of er sprake is van een oost-westverschil in de verklaringen die CEO's in hun Bericht aandragen voor de behaalde resultaten, hebben we ons gericht op ondernemingen uit Japan, Nederland en de Verenigde Staten. De keuze voor deze drie landen is gebaseerd op de volgende overwegingen. Een eerste reden is dat ze van elkaar verschillen qua mate van individualisme (Hofstede, 1995, 2001), een factor die van grote invloed is op het soort gedrag dat in dit onderzoek centraal staat. Een tweede overweging is dat eerder (sociaal-psychologisch) onderzoek zich met name heeft gericht op het vergelijken van Japan en de Verenigde Staten. Het meenemen van Nederland in het onderzoek breidt eerder onderzoek op dit gebied uit en kan aantonen dat ook westerse landen onderling verschillen. Aanwijzingen hiervoor zijn in enige mate voorhanden (De Mooij, 1998; Nurmi, 1992). De derde en laatste overweging is gerelateerd aan het door Nobes en Parker (1998) genoemde argument dat de drie landen een belangrijke rol spelen bij de ontwikkeling van verslaggeving.

De steekproef omvat in totaal 121 beursgenoteerde ondernemingen: 52 Japanse, 52 Amerikaanse en 17 Nederlandse ondernemingen. Om de vergelijkbaarheid van de geselecteerde ondernemingen te vergroten, is gekeken naar bedrijfsactiviteit en grootte van de onderneming (gemeten in omzet in dollars per 1997). Dit impliceert bijvoorbeeld dat de grootste supermarktketen in Nederland (Ahold) is gekoppeld aan Ito-Yokado (Japan) en K-Mart (VS)<sup>4</sup>. Voorts is gekeken naar de nationaliteit van de bestuursvoorzitter, waardoor een onderneming als ASML, die een Amerikaanse CEO kent, op voorhand werd uitgesloten. Van elk van deze 121 bedrijven zijn, waar mogelijk, twee financiële verslagen uit de periode 1994-2000 geselecteerd: één uit een 'goed' jaar en één uit een 'slecht' jaar. Om te bepalen of een jaar 'goed' of 'slecht' is, is gekeken naar de trend op een drietal grootheden: nettomarge (nettowinst/omzet), rendement op activa en winst per aandeel. Dit leverde uiteindelijk 122 Berichten uit 'goede' jaren en 120 Berichten uit 'slechte' jaren op. Ingeval van de Amerikaanse en Nederlandse ondernemingen is het Bericht in de oorspronkelijke taal

gelezen. De Japanse Berichten daarentegen zijn grotendeels in de Engelse taal gelezen. Mede onder invloed van beperkte beschikbaarheid van Japanse financiële verslagen in het Japans, zijn slechts 15 Berichten in het Japans geraadpleegd. Deze 15 zijn door twee codeurs geanalyseerd, waarbij één codeur de Japanse versie las en de andere de Engelse. Op basis van deze procedure is vastgesteld dat de Engelse en Japanse versies niet wezenlijk van elkaar verschillen.

#### 3.2 Inhoudsanalyse

Net als in eerder, gerelateerd onderzoek (Aerts, 1994; Clapham en Schwenk, 1991) is in dit onderzoek gebruikgemaakt van inhoudsanalyse, waarbij we ons gericht hebben op zogeheten causale attributies. Causale attributies zijn te omschrijven als één of meer coherente zinnen of zinsdelen waarin een oorzaak-gevolgrelatie tot uitdrukking komt. Ze zijn vaak te herkennen doordat woorden als 'omdat', 'niettegenstaande', 'kan worden verklaard door', et cetera worden gebruikt. Echter ook indien zulke expliciete verwijzingen niet aanwezig zijn, kan er toch sprake zijn van een causale attributie omdat een oorzaak-gevolgrelatie eenduidig uit de zin kan worden afgeleid. Ter indicatie is een tweetal voorbeelden van causale attributies weergegeven:

*'Gedurende het boekjaar zijn, als gevolg van de appreciatie van de Yen, de geconsolideerde omzet met 1,7% tot ¥ 6,687 miljard en de winst voor belastingen met 30,9% tot ¥ 241 miljard gedaald'* (Financiële verslag Sony Corporation 2000).

*'Het is mij een groot genoegen u mee te kunnen delen dat Philips het nieuwe millennium goed is gestart. De inspanningen die we ons de afgelopen vier jaar hebben getroost beginnen hun vruchten af te werpen'* (Financiële verslag Philips 2000).

Alle Berichten zijn twee keer gecodeerd. Daarbij is gekeken naar een aantal aspecten, te weten:

- a *aard van het effect*, hetgeen betrekking heeft op of het verklaarde effect positief of negatief is gezien vanuit het oogpunt van de bestuursvoorzitter;
- b *causaliteitslocus*, hetgeen betrekking heeft of de genoemde oorzaak intern (bijvoorbeeld de ondernemingsstrategie, besluiten van management, et cetera) of extern (bijvoorbeeld algemeen economische omstandigheden, een natuurramp, et cetera) is; en
- c *richting van oorzaak-gevolg relatie* om aan te geven of woorden als 'niettegenstaande', 'ondanks', et cetera zijn



gehanteerd. Op het belang van deze dimensie wordt in latere instantie nog teruggekomen.

De gehanteerde codeerprocedure heeft betrouwbare resultaten opgeleverd. Cohen's kappa's<sup>5</sup> ( $\kappa$ ) met betrekking tot de aard van het effect ( $\kappa = 0.96$ ), de richting van de oorzaak-gevolg relatie ( $\kappa = 0.86$ ) en de causaliteitslocus ( $\kappa = 0.81$ ) lagen allen boven de ondergrens van 0.80 (Neuendorf, 2002).

## 4 Resultaten

### 4.1 Beschrijvende statistiek

De 242 geanalyseerde Berichten hebben in totaal 1.016 causale attributies opgeleverd, hetgeen overeenkomt met een gemiddelde van 4,2 per Bericht. Tabel 1 geeft een overzicht per land weer. Daaruit blijkt dat in de Japanse Berichten in zekere mate meer causale attributies voorkwamen dan in de Berichten uit de westerse landen.

**Tabel 1. Beschrijvende statistiek causale attributies**

	VS	JP	NL	Totaal
Totaal	394	500	122	1.016
Gemiddeld per Bericht	3,79	4,81	3,59	4,20
Standaarddeviatie	3,28	4,11	3,70	3,74
Minimum	0	0	0	0
Maximum	14	20	18	20

In dit onderzoek zijn echter niet zozeer de individuele causale attributies van belang, maar gaat het meer om het verklaringsgedrag per Bericht (vergelijk Aerts, 1994 en Clapham en Schwenk, 1991). Dit betekent dat de 1.016 causale attributies worden teruggebracht tot 242 waarnemingen. Teneinde zelfzuchtige vertekeningen in het verklaringsgedrag vast te stellen, zijn de drie dimensies met elkaar gecombineerd tot tellingen ten aanzien van interne-positieve attributies (IP), externe-positieve attributies (EP), interne-negatieve attributies (IN) en externe-negatieve attributies (EN). Het is evident dat de richting waarin een oorzaak-gevolgrelatie wordt uitgedrukt van grote invloed is op de feitelijke betekenis van een causale attributie. Hoewel attributies als 'Dankzij de gunstige economische omstandigheden steeg onze omzet' en 'Ondanks de Azië-crisis steeg onze omzet' beide worden gecodeerd als een positief effect dat vergezeld gaat van een externe oorzaak, is de impliciete boodschap duidelijk verschillend. Terwijl in het eerste geval de oorzaak

ook écht extern ligt, zegt men in de tweede zin eigenlijk dat het management verantwoordelijk moet worden gehouden voor het goede resultaat. Om ook hier rekening mee te houden, zijn twee analyses uitgevoerd: één waarin dit soort uitdrukkingen helemaal buiten beschouwing is gelaten, en één waarin de impliciete betekenis wel is meegenomen. Dit houdt in dat in de tweede analyse een causale attributie als 'Ondanks de Azië-crisis steeg onze omzet' behandeld wordt als een interne-positieve attributie (IP)<sup>6</sup>.

### 4.2 Analyse van de resultaten

Een eerste indicatie van een oost-westverschil betreft het resultaat dat 66% van de effecten die in de Amerikaanse en Nederlandse Berichten worden verklaard positief zijn vanuit het perspectief van de CEO. De Japanse CEO's daarentegen besteden in nagenoeg gelijke mate aandacht aan positieve (56%) en negatieve (44%) prestaties. Dit verschil is statistisch significant ( $\chi^2 = 9,87$ ; p-waarde = 0,007) en is in lijn met het argument dat mensen uit oosterse culturen meer aandacht besteden aan negatieve informatie dan mensen uit westerse culturen (Heine et al., 1999; Kitayama et al., 1997).

Tabel 2 laat de gemiddelden van de samengestelde causale attributies zien. Allereerst valt op dat over het algemeen het aantal positieve attributies (2,56) groter is dan het aantal negatieve attributies (1,61). Deze tendens is met name aanwezig in de Berichten uit de westerse landen. Voorts blijkt dat de positieve effecten op een zelfzuchtige wijze worden verklaard: gemiddeld genomen zijn er 1,74 positieve effecten die aan interne oorzaken als gekozen strategie, het succes van de producten, et cetera worden toegeschreven. Daarentegen wordt er in aanzienlijk geringere mate op externe factoren gewezen om dit soort gunstige

**Tabel 2. Statistiek samengestelde causale attributies**

	Positieve effecten				Negatieve effecten			
	VS	JP	NL	Totaal	VS	JP	NL	Totaal
<b>Frequenties</b>								
Aantal	2,48	2,69	2,38	2,56	1,27	2,08	1,21	1,61
Intern	1,82	1,76	1,44	1,74	0,34	0,45	0,26	0,38
Extern	0,31	0,45	0,32	0,37	0,75	1,38	0,29	0,95
Oncodeerbaar	0,36	0,48	0,62	0,45	0,19	0,25	0,65	0,28
<b>Percentages</b>								
% Intern	88,05	82,20	83,76	84,95	32,45	26,39	59,09	32,03
% Extern	11,95	17,80	16,24	15,05	67,55	73,61	40,91	67,97

resultaten te verklaren: gemiddeld genomen bevat een Bericht slechts 0,38 externe-positieve oorzaak-gevolg-relaties. Ook de procentuele data presenteren een soortgelijk beeld. Als we naar de negatieve effecten kijken zien we, indien we alle ondernemingen beschouwen, dat CEO's trachten de schuld op de omgeving af te schuiven. Zowel absoluut als procentueel gezien komen externe-negatieve attributies veel vaker voor dan interne-negatieve attributies (zie tabel 2).

Teneinde na te gaan of er sprake is van een zelfzuchtig vertekening in het verklaringsgedrag testen we, in lijn met eerder onderzoek (Bettman en Weitz, 1983; Clapham en Schwenk, 1991), of  $IP-EP > 0$  en of  $EN-IN > 0$ . De resultaten in tabel 3 laten overduidelijk zien dat goede prestaties, zoals stijgende omzetten, op een zelfzuchtige wijze worden verklaard. Een non-parametrische toets<sup>7</sup> bevestigt dat alle bestuurders, ongeacht land en ongeacht of we nu naar absolute aantallen of naar percentages kijken, gunstige uitkomsten systematisch meer aan interne factoren dan aan externe factoren toeschrijven. Wat de ongunstige resultaten betreft zien we ook zelfzuchtig verklaringsgedrag optreden, zij het minder sterk dan in het geval van gunstige resultaten. Het (gemiddelde) verschil  $EN-IN$ , dat de neiging aangeeft om schuld voor tegenvallende prestaties af te schuiven op de omgeving, is statistisch significant voor zowel de Amerikaanse als de Japanse managers. De Nederlandse managers echter, zijn niet geneigd om tegenvallende resultaten af te schuiven op externe factoren. In overeenstemming met hun Belgische collega's (Aerts, 1994) ver-

**Tabel 3. Zelfzuchtig verklaringsgedrag in Berichten aan de aandeelhouders**

		VS	JP	NL	Totaal
<b>Positieve effecten</b> (IP – EP)	Frequentie	1,51***	1,31***	1,12***	1,37***
		(1,96)	(1,95)	(1,47)	(1,89)
	Proportie	76,10***	64,41***	67,52***	69,91***
		(46,64)	(53,85)	(54,95)	(50,99)
<b>Negatieve effecten</b> (EN – IN)	Frequentie	0,41***	0,92***	0,03***	0,58***
		(1,40)	(1,85)	(1,06)	(1,60)
	Proportie	35,10***	47,23***	-18,18***	35,93***
		(75,27)	(63,08)	(98,16)	(73,74)

\*\*\* Significant op 1%-niveau door middel van een Wilcoxon signed rank test

\*\* Significant op 5%-niveau door middel van een Wilcoxon signed rank test

\* Significant op 10%-niveau door middel van een Wilcoxon signed rank test

Op basis van gemiddelden. De cijfers tussen haakjes vertegenwoordigen de standaarddeviaties.

wijzen ze in nagenoeg dezelfde mate naar interne als externe factoren bij het verklaren van teleurstellende resultaten.

Om tot slot te kijken of tussen de onderzochte landen verschillen qua zelfzuchtig gedrag optreden, zijn drie paarsgewijze vergelijkingen van  $IP-EP$  en  $EN-IN$  uitgevoerd. De resultaten daarvan zijn weergegeven in tabel 4. In de tabel staan de p-waarden.

**Tabel 4. Verschillen tussen landen qua zelfzuchtig verklaringsgedrag**

	Paarsgewijze vergelijking		
	VS-JP	VS-NL	JP-NL
<b>Positieve effecten</b> (IP – EP)	0,590	0,570	0,846
<b>Negatieve effecten</b> (EN – IN)	0,056	0,036	0,002

p-waarde op basis van Mann-Whitney toets

Uit tabellen 3 en 4 blijkt dat hoewel de Japanse CEO's in vergelijking tot hun Amerikaanse collega's in iets mindere mate goede resultaten op een zelfzuchtige wijze verklaren, dit verschil niet statistisch significant is. Meer in het algemeen suggereren de resultaten dat er überhaupt géén sprake is van een oost-west verschil voor wat betreft het attribueren van gunstige resultaten. In overeenstemming met de eerdere constatering dat de Nederlandse CEO's niet geneigd zijn schuld voor ongunstige uitkomsten af te schuiven op de omgeving, zien we wel significante verschillen optreden tussen de Nederlanders enerzijds en de Japanse en Amerikaanse managers anderzijds. Het meest verrassende resultaat, zeker in het licht van eerdere sociaal-psychologische studies, is dat de neiging om schuld voor tegenvallende resultaten op externe oorzaken af te schuiven het sterkst is in de onderzochte Japanse Berichten.

## 5 Discussie en conclusie

Een inhoudsanalyse van 242 Berichten aan de aandeelhouders uit Japan, Nederland en de Verenigde Staten heeft aangetoond, in overeenstemming met eerder onderzoek, dat bestuursvoorzitters geneigd zijn resultaten op een zelfzuchtige wijze te verklaren. Het onderzoek heeft ook een aantal oost-westverschillen opgeleverd, daarmee eerder onderzoek op dit gebied aanvullend. Allereerst zagen we dat ongeacht culturele achtergrond gunstige resultaten systema-

tisch aan eigen kunnen worden toegeschreven. Ook Japanse CEO's vertonen deze neiging, zij het in geringere mate dan met name hun Amerikaanse collega's (verschil is overigens niet statistisch significant). Dit resultaat is in lijn met recent onderzoek van met name Takata (2003), waaruit blijkt dat de aard van de relatie van grote betekenis is voor het verklaringsgedrag. Het blijkt namelijk dat Japanners meer tot zelfophemeling geneigd zijn – door het intern verklaren van successen – ingeval zij te maken hebben met een publiek dat bestaat uit relatief gezien onbekende personen; dat wil zeggen met personen met wie ze geen emotionele relatie hebben. Dit geldt natuurlijk ook voor bestuursvoorzitters die via hun Bericht in feite communiceren met een grotendeels anoniem publiek. Voorts vinden we dat CEO's – met uitzondering van de Nederlandse – weigeren verantwoordelijkheid te nemen voor tegenvallende resultaten door ze aan externe, niet te beïnvloeden factoren toe te schrijven. Het meest verrassende resultaat, zeker in het licht van eerdere sociaal-psychologische studies, is dat deze neiging sterk ontwikkeld is onder de onderzochte Japanse bedrijven. Er zijn twee mogelijke verklaringen voor deze bevinding. Allereerst is er de Azië-crisis. Aangezien een deel van de periode waaruit de Berichten geselecteerd kon worden gelijk valt met de Azië-crisis, is het niet ondenkbaar dat deze crisis werd gehanteerd bij het verklaren van tegenvallende resultaten. Gezien én de impact van de crisis én de grote hoeveelheid media-aandacht vormt het bovendien een legitieme, geloofwaardige verklaring (Harrigan, 2000).

Een andere mogelijke reden vormt de steekproef. Eerder sociaal-psychologisch onderzoek heeft voornamelijk gebruikgemaakt van studenten. De mogelijkheid is dus aanwezig dat deze uitkomsten niet generaliseerbaar zijn naar alle groepen in een samenleving. Heine et al. (1999) hebben specifiek op deze mogelijkheid gewezen en suggereren dat naarmate Japanners ouder en meer ervaren worden en hoger op de sociale ladder staan, ze wel eens meer zelfzuchtig gedrag kunnen gaan vertonen. Ons onderzoek, hoewel we de Azië-crisis natuurlijk niet helemaal kunnen uitsluiten, lijkt een en ander te bevestigen. Overigens speelt hier ook mee dat in ander recent onderzoek van Berichten van bestuursvoorzitters uit Singapore, in jaren waar Azië niet door de Azië-crisis werd getroffen, eveneens de neiging tot zelfzuchtig verklaringsgedrag werd aangetoond (Tsang, 2002).

Een ander verrassend resultaat is dat Nederlandse CEO's helemaal niet geneigd zijn tegenvallende resul-

taten op externe factoren af te schuiven. Dit resultaat duidt erop dat ook tussen westerse landen verschillen qua verklaringsgedrag optreden. Een mogelijke factor die hier speelt zijn verschillen in wat Hofstede (1995, 2001) als Masculiniteit-Femininiteit bestempeld heeft, oftewel de dimensie die aangeeft of in een samenleving 'assertief dan wel bescheiden gedrag als wenselijk wordt beschouwd' (Hofstede, 1995, p. 106). Meer onderzoek op dit gebied is echter wenselijk.

De interpretatie van de resultaten van het onderzoek dient te worden gezien in het licht van een aantal beperkingen. Eén belangrijke beperking is dat we gebruik hebben gemaakt van inhoudsanalyse, een methode waarin aan codeurs wordt gevraagd een groot aantal beslissingen te nemen (Clapham en Schwenk, 1991; Staw et al., 1983). Het gevolg hiervan kan zijn dat er een zekere subjectiviteit insluip, die overigens wordt ondervangen door het dubbel coderen van elk Bericht door codeurs die vooraf een training hebben ondergaan. Voorts moet worden opgemerkt dat allerlei subtiliteiten die verband houden met taalinterpretaties niet konden worden meegenomen in het onderzoek. Hoewel een zin als 'Wij zijn erin geslaagd een buitengewoon goed resultaat te behalen' mogelijksterwijs door Japanners reeds als zelfzuchtig wordt beschouwd, is dit in dit onderzoek niet meegenomen.

Een laatste beperking van dit onderzoek is dat we louter hebben gekeken naar causale attributies die in het Bericht voorkwamen. Daarbij presenteerden we het Bericht als een soort document dat door de CEO zelf is geschreven. Feitelijk echter, zijn er diverse mensen en afdelingen, zoals de CEO, de CFO, juristen en public- en investor relationsafdelingen, bij betrokken. Overigens is het uiteindelijk de CEO die zijn handtekening onder het document zet, daarmee aangevend dat hij uiteindelijk de verantwoordelijkheid voor de inhoud draagt (Bettman en Weitz, 1983; Salancik en Meindl, 1984). Voorts hebben we niet gekeken naar andere delen van het financiële verslag. Daar we in dit onderzoek slechts het relatief ongereguleerd Bericht hebben onderzocht, blijft de vraag of we dezelfde uitkomsten hadden verkregen indien we naar een meer gereguleerd deel als het bestuursverslag (of de Management Discussion and Analysis, MD & A) hadden gekeken. ■

## Literatuur

Aerts, W., (1994), On the use of accounting logic as an explanatory category in narrative accounting disclosures, in: *Accounting, Organisations and Society*, vol. 19, pp. 337-353.



- Algemeen Dagblad, (2003), Voormalig prijsduo als brokkenpiloten afgevoerd, in: *Algemeen Dagblad*, 25 februari 2003.
- Bartlett, S.A. en R.A. Chandler, (1997), The corporate report and the private shareholder: Lee and Tweedie twenty years on, in: *British Accounting Review*, vol. 29, pp. 245-261.
- Bettman, J.R. en B.A. Weitz, (1983), Attributions in the board room: Causal reasoning in corporate annual reports, in: *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, pp. 165-183.
- Choi, I., R.E. Nisbett en A. Norenzayan, (1999), Causal attribution across cultures: Variation and universality, in: *Psychological Bulletin*, vol. 75, pp. 47-63.
- Clapham, S.E. en C.R. Schwenk, (1991), Self-serving attributions, managerial cognition, and company performance, in: *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 219-229.
- Clatworthy, M. en M.J. Jones, (2003), Financial reporting of good and bad news: evidence from accounting narratives, in: *Accounting and Business Research*, vol. 33, pp. 171-185.
- Gardner, W.L. en B.J. Avolio, (1998), The charismatic relationship: A dramaturgical perspective, in: *Academy of Management Review*, vol. 23, pp. 32-58.
- Ginzel, L.E., R.M. Kramer en R.I. Sutton, (1993), Organizational impression management as a reciprocal influence process: The neglected role of the organizational audience, in: B.M. Staw en L.L. Cummings (redactie), *Research in organizational behavior*, vol. 15, JAI Press, Greenwich, pp. 227-266.
- Harrigan, J., (2000), The impact of the Asia Crisis on US industry: An almost free lunch?, in: *Economic Policy Review*, vol. 6, pp. 71-78.
- Hayward, M.L.A., V.P. Rindova en T.G. Pollock, (2004), Believing one's own press: The causes and consequences of CEO Celebrity, in: *Strategic Management Journal*, vol. 25, pp. 637-653.
- Heider, F., (1958), *The psychology of interpersonal relations*, John Wiley & Sons, New York.
- Heine, S.J., D.R. Lehman, H.R. Markus en S. Kitayama, (1999), Is there a universal need for positive self-regard?, in: *Psychological Review*, vol. 106, pp. 766-794.
- Heine, S.J., T. Takata en D.R. Lehman, (2000), Beyond self-presentation: Evidence for self-criticism among Japanese, in: *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 26, pp. 71-78.
- Hofstede, G., (1995), *Allemaal andersdenkenden: Omgaan met cultuurverschillen*, Uitgeverij Contact, Amsterdam.
- Hofstede, G., (2001), *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, Sage, Thousand Oaks.
- Johns, G., (1999), A multi-level theory of self-serving behavior in and by organizations, in: B.M. Staw en R.I. Sutton (redactie), *Research in organizational behavior*, vol. 21, JAI Press, Greenwich, pp. 1-38.
- Kemp, B., R.B.H. Hooghiemstra, L.G. van der Tas en B. Wierenga, (2000), Managers zijn net mensen: Self-serving gedrag in het directieverslag van Nederlandse beursfondsen, in: *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, vol. 74, pp. 168-178.
- Kitayama, S., H.R. Markus, H. Matsumoto en V. Norasakkunkit, (1997), Individual and collective processes in the construction of the self: Self-enhancement in the United States and self-criticism in Japan, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 72, pp. 1245-1267.
- Markus, H.R. en S. Kitayama, (1991), Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation, in: *Psychological Review*, vol. 98, pp. 224-253.
- Menon, T., M.W. Morris, C. Chiu en Y. Hong, (1999), Culture and construal of agency: Attribution to individual versus group dispositions, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 76, pp. 701-717.
- Mooij, M. de, (1998), Masculinity and femininity and consumer behavior, in: G. Hofstede (redactie), *Masculinity and femininity: The taboo dimension of national cultures*, Thousand Oaks, Sage, pp. 55-73.
- Morris, M.W. en K. Peng, (1994), Culture and cause: American and Chinese attributions for social and physical events, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 67, pp. 949-971.
- Mullen, B. en C.A. Riordan, (1988), Self-serving attributions for performance in naturalistic settings: A meta-analytic review, in: *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 18, pp. 3-22.
- Neuendorf, K.A., (2002), *The content analysis guidebook*, Sage, Thousand Oaks.
- Nobes, C.W. en R.H. Parker, (1998), *Comparative international accounting*, Prentice Hall, Londen.
- Nurmi, J., (1992), Cross-cultural differences in the self-serving bias: Responses to the attributional style questionnaire by American and Finnish students, in: *Journal of social psychology*, vol. 132, pp. 69-76.
- Oyserman, D., H.M. Coon en M. Kemmelmeier, (2002), Rethinking individualism and collectivism: Evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses, in: *Psychological Bulletin*, vol. 128, pp. 3-72.
- Pfeffer, J., (1981), Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. In B.M. Staw en L.L. Cummings (redactie), *Research in organizational behavior*, vol. 3, JAI Press, Greenwich, pp. 1-52.
- Salancik, G.R. en J.R. Meindl, (1984), Corporate attributions as strategic illusions of management control, in: *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, pp. 238-254.
- Semin, G.R. en S.M. Zvier, (1997), Social cognition, in: J.W. Berry, Y.H. Poortinga en J. Pandey (redactie), *Handbook of cross-cultural psychology, Volume 3: Social behavior and applications*, Allyn and Bacon, Boston, pp. 51-75.
- Staw, B.M., P.I. McKechnie en S.M. Puffer, (1983), The justification of organizational performance, in: *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, pp. 582-600.
- Stegeren, T. van, (2003), De omhoog geschreven topman, in: *De Volkskrant*, 26 april 2003.
- Takata, T., (2003), Self-enhancement and self-criticism in Japanese culture. An experimental analysis, in: *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 34, pp. 542-551.
- Tsang, E.W.K., (2002), Self-serving attributions in corporate annual reports: A replicated study, in: *Journal of Management Studies*, vol. 39, pp. 51-66.
- Weiner, B., I. Frieze, A. Kukla, L. Reed, S. Rest en R.M. Rosenbaum, (1971), *Perceiving the causes of success and failure*, General Learning Press, Morristown.
- Weissink, A., (1997), Japans bankschandaal eist leven voormalig voorzitter, in: *Het Financieel Dagblad*, 1 juli 1997.
- Zuckerman, M., (1979), Attribution of success and failure revisited, or: The motivational bias is alive and well in attribution theory, in: *Journal of Personality*, vol. 47, pp. 245-287.

## Noten

- 1 In het vervolg van deze bijdrage spreken we van het Bericht c.q. de Berichten om dit document mee aan te duiden.
- 2 Zie in dit verband ook het artikel van Kemp et al. (2000).
- 3 Ter indicatie nog een citaat uit het *Algemeen Dagblad* van 25 februari 2003: 'Topmanager van het jaar 1999, Manager van het Jaar 2000, de beste Chief Financial Officer (CFO) van Nederland in 2001, een Reputation Award, de prijs voor het beste supermarktbedrijf in de VS en tot zes keer toe winnaar van de Investor Relations Award. Geen concern in Nederland met zo'n goedgevulde prijzenkast als het in Zaandam gevestigde Ahold en weinig bestuurders zo gelauwerd als het duo dat gisteren zijn vertrek bekendmaakte; bestuursvoorzitter Cees van der Hoeven en CFO Michiel Meurs. [...] Maar Van der Hoeven is ook een van de laatste vertegenwoordigers van een uitstervend soort bestuurder: de 'glamourboy' die graag zelf zijn geld belegt.'
- 4 Overigens kon deze procedure niet voorkomen dat de onderzochte Amerikaanse en Japanse ondernemingen significant groter zijn dan de Nederlandse (gemeten in omzet per 1997 in dollars).
- 5 Cohen's kappa is een maatstaf die de mate van overeenstemming tussen codeurs tot uitdrukking brengt: des te hoger de maatstaf, des te groter de mate van overeenstemming. De maatstaf houdt voorts rekening met het feit dat een deel van overeenstemming tussen codeurs op toeval kan berusten, door ervoor een correctie aan te brengen. Zie Neuendorf (2002) voor een uitgebreidere uiteenzetting ten aanzien van intercoder-overeenstemming en alternatieve maatstaven.
- 6 In deze bijdrage worden, in verband met ruimtebeperkingen en duidelijkheidsoverwegingen, slechts de resultaten van de tweede methode gepresenteerd. De resultaten verschillen overigens niet substantieel van elkaar.
- 7 Door middel van Kolmogorow-Smirnov toetsen is vastgesteld dat geen enkele samengestelde variabele een normale verdeling volgt ( $p$ -waarden  $< 0.001$ ). Derhalve worden non-parametrische toetsen gehanteerd.